



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



DECLARAÇÃO DA ÚLTIMA VERSÃO DO TRABALHO

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei a acadêmica Bruna Nicoski Dagostin, no desenvolvimento de sua monografia intitulada proposta de implementação do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro em uma microempresa, bem como tenho conhecimento da última versão, cujas vias serão entregues em 13/05/2018.

Criciúma, 10 de maio de 2018

Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

87809

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO
FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO EM UMA
MICROEMPRESA**

CRICIÚMA

2018

87809

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO
FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO EM UMA
MICROEMPRESA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, no curso de Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: xxxxxxxxx

**CRICIÚMA
2018**

BRUNA NICOSKI DAGOSTIN

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO
FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO EM
UMA MICROEMPRESA**

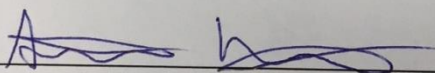
Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, no curso de Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr Abel Corrêa de Souza

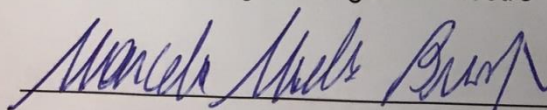
Criciúma, 25 de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Abel Corrêa de Souza – UNESC - Orientador



Prof. Andriago Rodrigues – Mestre - Unesc



Prof. Marcelo Milioli Bristot – Especialista - Unesc

DEDICATÓRIA

Com muito carinho, dedico esta monografia aos meus pais, que me apoiaram em todos os sentidos para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus por me conceder sabedoria, energia e disposição para a realização deste trabalho e pelas oportunidades que me proporciona ao longo da vida.

Agradeço aos meus pais que me incentivaram e estiveram presentes para a realização deste sonho, e que estiveram sempre ao meu lado. A gestora da empresa que colaborou com a realização desta monografia.

Ao meu orientador Prof. XXXXX, que me auxiliou e acompanhou durante todo o percurso, fazendo sempre contribuições importantes. Por ser este exemplo de profissional e pessoa. Obrigada por toda a ajuda, incentivo e parceria. Muito obrigada!

Agradeço também às minhas amigas e colegas de curso que de forma direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste grande sonho durante a graduação.

A Unesc e aos professores que compartilharam seus conhecimentos ao longo desses quatro anos de estudo e ao curso de Administração – Comércio Exterior da Unesc.

“De tudo ficaram três coisas: a certeza de que ele estava sempre começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que seria interrompido antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo. Fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho uma ponte, da procura um encontro.”

(Fernando Pessoa)

RESUMO

xxxxx, xxxxx. **Proposta de implementação do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro em uma microempresa.** 2018. 65 páginas. Monografia do Curso de Administração – Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O cenário atual é marcado por um mercado competitivo, no qual as empresas precisam se adaptar. As pequenas e médias empresas são as que possuem maior dificuldade, devido à falta de planejamento e controle financeiro. Sendo assim, estas empresas necessitam dispor de ferramentas que auxiliem no planejamento para obterem o controle das movimentações financeiras, para a melhoria do processo decisório. O fluxo de caixa registra todos os ingressos e desembolsos. Para facilitar a análise e a decisão relativa à sua aplicação, é considerada uma ferramenta simples, porém de grande importância para a gestão das empresas. Diante disso, este estudo tem como tema: proposta de implementação do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro em uma microempresa. Para o alcance do propósito, inicialmente utilizou-se de pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica do tema abordado, e dar sustentação para o alcance dos objetivos gerais e específicos deste estudo. Através da pesquisa documental será realizada a coleta de dados para efetuar posteriormente a elaboração do fluxo de caixa projetado, a fim de despertar o melhor entendimento e utilização dessa ferramenta para a empresa em questão.

Palavras-chave: Fluxo de caixa. Administração financeira. Pequenas e médias empresas. Planejamento Financeiro.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das MPEs por faturamento anual	14
Quadro 2 – Síntese do delineamento da pesquisa.....	44
Quadro3 – Fluxo de caixa da empresa	47
Quadro 4 – Fluxo de caixa da empresa	48

LISTA DE TABELAS

Tabela1 – Modelo de demonstração do fluxo de caixa pelo método direto	37
Tabela2 – Modelo de demonstração do fluxo de caixa pelo método indireto	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

DOAR - Demonstração das origens e aplicação de recursos

DRE - Demonstração do resultado do exercício

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

MPEs - Micro ou pequena empresa

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SÍNTESE DA ENTREVISTA

Como é realizado o controle financeiro na empresa?

Como são organizadas as informações financeiras nos documentos internos?

São realizadas projeções mensais?

São feitos investimentos na empresa? Em quais períodos?

Qual é o método utilizado para calcular os lucros e os custos?

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL	19
2.1.1 A Evolução da Administração	19
2.2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO	20
2.2.1 Planejamento	20
2.2.2 Organização	20
2.2.3 Direção e Liderança	21
2.2.4 Controle	21
2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	22
2.3.1 Funções do administrador financeiro	22
2.3.2 Demonstrações financeiras	23
2.3.3 Orçamento de caixa	23
2.3.4 Balanço patrimonial	24
2.3.5 Índices de liquidez	24
2.3.6 Capital de giro	25
2.3.7 Demonstração de resultado de exercício (DRE)	26
2.3.8 Resultado econômico versus resultado financeiro	26
2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	27
2.4.1 Planejamento financeiro de longo prazo	28
2.4.2 Planejamento financeiro de curto prazo	28
2.5 FLUXO DE CAIXA	29
2.5.1 Objetivos do fluxo de caixa	29
2.5.2 A importância do fluxo de caixa	30
2.5.3 Fatores que afetam o fluxo de caixa	31
2.6 ESTRUTURAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	32
2.6.1 Modelos de fluxo de caixa	34

2.6.2 Método do fluxo de caixa direto.....	34
2.6.3 Método do fluxo de caixa indireto.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	39
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E OU POPULAÇÃO ALVO.....	40
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	41
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	42
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
5.1 CONCLUSÃO.....	51
5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADEMIA.....	52
5.3 CONTRIBUIÇÕES COM A GESTÃO	52
5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	53
5.5 LIMITAÇÕES.....	53
REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

As Microempresas e Pequenas Empresas (MPEs) estão conquistando, ao longo dos últimos anos, uma crescente importância no país. As empresas em crescimento são aquelas com 10 ou mais pessoas e que apresentam rendimento anual em torno de 20% ao ano. A maior parte das empresas, cerca de 50% possuía entre 10 a 49 pessoas, sendo consideradas pequenas (IBGE, 2011).

Segundo o artigo 3º da Lei Complementar de 123/06, se considera microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que se refere ao artigo 966 da Lei nº 10.406, de 2002 no código civil, devidamente inserido no registro de empresas mercantis ou registro civil de pessoas jurídicas.

De acordo com a lei geral da micro e pequena empresa, as microempresas possuem faturamento de até R\$ 360 mil por ano e de até R\$ 3,6 milhões para as pequenas empresas. No momento, a instituição considera pequenas empresas aquelas que faturam anualmente até R\$16 milhões (BNDES, 2017).

Quadro 1: Classificação das MPEs por faturamento anual

Classificação	Faturamento
Microempresa	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00

Fonte: Adaptado da Receita Federal do Brasil, 2014.

De acordo com os dados divulgados pelo SEBRAE, em 2015 as micro e pequenas empresas representaram para a economia em torno de 98,2% dos estabelecimentos privados existentes no Brasil e foram responsáveis por 51,2% da renda paga aos empregados formais (SEBRAE, 2015).

As pequenas empresas estão demonstrando agilidade para constituir

arranjos organizacionais, sendo valorizadas as estruturas simples e eficientes para atender às exigências do mercado. Além disso, as micro e pequenas empresas presentes em diversos países não permitem que as discussões econômicas sejam ignoradas, exigindo que seja realizado o debate sobre sua importância para o dinamismo econômico e sobre as formas de inserção, elas possuem um papel importante para a sociedade onde estão inseridas (SILVA, 2004).

A maior parte das MPEs não possui uma longa expectativa de vida, esse fator ocorre devido às deficiências na gestão financeira de curto prazo. Alguns dos problemas encontrados são principalmente por fatores econômicos, a falta de preparo dos responsáveis pela gestão, falta de ferramentas qualificadas e conhecimento na área financeira são fatores significativos para a sobrevivência no mercado (SANTOS, FERREIRA E FARIA, 2009).

Além disso, percebe-se que há necessidade de buscar novos recursos para as empresas, pois seus gestores precisam de ferramentas que auxiliem nas tomadas de decisões. Os gestores precisam buscar a eficiência e a eficácia de informações para a gestão e desempenho de suas empresas (PADOVEZE, 2011).

O fluxo de caixa é uma ferramenta que pode auxiliar as tomadas de decisões, mas ainda é em muitos casos pouco conhecida pelas empresas e os administradores financeiros. Com essa falta de informação, quem a utiliza faz pouco uso, deixando de obter recursos que facilitariam o cotidiano da empresa, como aumentar a capacidade, o capital de giro e o saldo de caixa que a empresa necessita manter para cumprir suas obrigações financeiras dentre outros fatores (MATARAZZO, 2010).

Diante disso, observa-se a oportunidade de ser realizado um estudo referente à proposta de implementação do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro em uma microempresa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A administração financeira é importante em todos os tipos de negócios, desde bancos, instituições financeiras, empresas industriais, comerciais e operações governamentais, escolas até hospitais e departamentos. É o administrador financeiro que vai tomar as decisões de expansões, como financiar

a expansão, as condições de crédito sob as quais os clientes devem comprar a quantidade de estoques, quanto de caixa deve manter, se a empresa deve fazer fusão ou não e quanto dos lucros devem ser reinvestidos no negócio (BRIGHAM E HOUSTON, 1999).

O princípio da administração financeira é disponibilizar os saldos necessários em tempo apto para pagar as contas adquiridas com terceiros e maximizar os lucros da empresa (ZDANOWICZ, 2004).

O planejamento é a forma de saber antecipadamente o que irá acontecer futuramente na empresa. O planejamento juntamente com o controle financeiro é a essência do lucro empresarial. O controle facilita a obtenção das informações com agilidade, proporcionando a melhor tomada de decisões para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa (ZDANOWICZ, 2004).

O fluxo de caixa é um instrumento imprescindível para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Ele deverá representar, com precisão, a situação econômica da empresa. É a principal ferramenta da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, despesas e os investimentos da empresa, através da representação gráfica dos ingressos e desembolsos dos recursos financeiros (ZDANOWICZ, 2004).

O fluxo de caixa é um instrumento eficiente para o administrador financeiro, pois, ele planeja as necessidades de recursos financeiros que necessitem ser captados pela empresa. De acordo com a situação financeira verificada ele irá averiguar os índices de liquidez e rentabilidade para o período em análise, em função das metas estabelecidas (ZDANOWICZ, 2004).

As empresas de pequeno porte e as pequenas empresas são beneficiadas nas tomadas de decisões, pois elas possuem rapidez e agilidade nas mudanças de mercado, trazendo novas oportunidades e experiências e também pela facilidade de se adaptarem às tendências do mercado, pelo fato de ter uma estrutura menor, na qual permite que as informações circulem com maior facilidade (CHIAVENATO, 2007; SILVA, 2004).

A maior parte das organizações ignora o uso de ferramentas que auxiliem no controle financeiro, outros fatores que colaboram para esta atitude, é a falta de recursos para contratar profissionais qualificados, a ausência de ações gerenciais, a centralização de poder, a falta de conhecimento na área financeira, sendo ineficazes nas decisões estratégicas, são alguns dos problemas

enfrentados pela falta de planejamento e controle financeiro nas empresas (SILVA, 2004).

O fluxo de caixa apresenta-se como um instrumento de planejamento e controle financeiro, porém, não se vincula a um modelo específico, pois cada empresa segue um padrão diferenciado de gestão financeira (ZDANOWICZ, 2004). Seguindo nesta linha, questiona-se: Como a implantação do fluxo de caixa, como ferramenta de planejamento e controle financeiro, pode contribuir eficientemente na gestão financeira de uma empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor a implantação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão, planejamento e controle financeiro em uma empresa de pequeno porte, localizada na cidade de Criciúma - SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os métodos de ingressos e desembolsos utilizados pela empresa;
- Levantar as informações de ingressos e desembolsos para o fluxo de caixa;
- Identificar o modelo de fluxo de caixa mais adequado para a empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas disputam cada vez mais um mercado competitivo e exigente, por outro lado a falta de planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas se faz presente. Neste sentido o presente estudo visa à elaboração de uma proposta para a implantação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão para o planejamento e controle financeiro de uma empresa de pequeno porte. Este

estudo tem a intenção de auxiliar os gestores da empresa e demonstrar a importância do planejamento financeiro, objetivando o avanço nos resultados.

Com o mercado competitivo, as empresas precisam encontrar soluções imediatas que melhorem os seus resultados. Com isso, esta pesquisa torna-se necessária para que a empresa em estudo possa compreender a área de gestão financeira e obter mais eficiência nas suas decisões e nos seus resultados.

Desse modo, a pesquisa é de relevância, pois irá propor um novo modelo de planejamento financeiro, nunca realizado pela empresa, e com isso, obterá um controle mais eficiente das entradas e saídas de caixa, o que irá melhorar os seus resultados. Para a pesquisadora é de grande importância, pois a mesma irá adquirir mais conhecimento na área financeira, nos métodos utilizados e ferramentas, e assim obter maior conhecimento e oportunidade no mercado de trabalho. Para a universidade essa pesquisa torna-se significativa, pois servirá como pesquisa para professores, acadêmicos e demais interessados, e de modelo para empresas que precisam de melhorias na gestão financeira.

O estudo apresenta-se viável, pois a pesquisadora dispõe de tempo suficiente para realizar as pesquisas e o levantamento de dados realizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será elaborado o estudo sobre o tema proposto, através de resultados e revisão bibliográfica dos principais autores da administração financeira, bem como fluxo de caixa e planejamento financeiro sobre o assunto em questão.

2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

O termo administração tem origem do latim *ad*, significando direção e *minister*, obediência, representando um comparativo de inferioridade expressando por fim ter obediência, ou seja, está relacionado ao serviço que é prestado, a administração é definida como o ato de exercer uma função ou ordem sobre outro indivíduo ou serviço prestado (CHIAVENATO, 2014).

A administração está direcionada aos processos que envolvem objetivos, pessoas, recursos, administradores e organizações, baseando-se no espaço, tempo, dinheiro, informações e nas pessoas. Por isso, pode-se afirmar que a base da administração é realizar serviços por meio das pessoas para alcançar os objetivos em qualquer meio no empreendimento humano, sendo em mercados, comércio, hospitais, organizações ou nos serviços públicos (CHIAVENATO, 2014; MAXIMIANO, 2000).

2.1.1 A Evolução da Administração

A Revolução Industrial é considerada um grande avanço da administração para os dias atuais. As organizações de hoje são diferenciadas das organizações antigas, devido ao fato da economia ser mais globalizada, resultado da competitividade. A tecnologia facilitou os processos produtivos e reduziu o número de mão-de-obra desnecessária. Toda essa evolução fez com que surgissem maiores preocupações com o cliente, antes nem tanto relevantes (MAXIMIANO, 2000).

As alterações ocorreram lentamente devido a alguns aspectos como o ato de negociar que não era considerado respeitável e ao fato dos empresários daquele tempo não considerarem a administração como uma ciência. E, por fim, as empresas eram operadas por poucos funcionários, o que resultava em pouco incentivo para a evolução das teorias administrativas (MEGGINSON, 1986).

As primeiras mudanças foram observadas em 1776 com a criação da máquina a vapor por James Watt, que ocasionou mudanças na nova concepção da administração e uma grande reviravolta no quadro econômico, político e social, com o surgimento da nova concepção de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Portanto, percebe-se que a administração é essencial e de grande relevância para a resolução de problemas e para as questões de educação, emprego, saúde, e que serve como solução de outros problemas decorrentes da globalização empresarial, fazendo parte do perfil do novo administrador (MAXIMIANO, 2000).

2.2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

2.2.1 Planejamento

O planejamento determina as metas organizacionais, na qual são importantes para os fatores externos e internos no processo, delimitando as ações para consolidação e determinação dos recursos (WESTON, 1969).

O planejamento é a função administrativa que estabelece antecipadamente as ações e recursos a serem realizados e utilizados, atribuindo responsabilidades para o ambiente, no qual o seu objetivo incide no alcance das metas organizacionais (SANVICENTE, 1978).

A base do planejamento se constitui na definição dos objetivos e das políticas para conseguir realizá-lo, por meio de estratégias e planos operacionais, da implantação de um sistema de gerenciamento de informações. Com isso, a empresa poderá efetuar a comparação entre as metas, objetivos e resultados observados, por meio de ferramentas de controle (WESTON, 1969).

2.2.2 Organização

A organização é considerada um estabelecimento no qual possui uma estrutura com uma hierarquia de responsabilidades, através da qual se definem as etapas e processos para atingir objetivos e resultados (CHIAVENATO, 2014).

O processo organizacional envolve a unidade de comando, a divisão do trabalho, a amplitude de administração, o uso de comissões, os canais de

comunicação, o uso de organogramas formais, os níveis de hierarquia, entre outros (MEGGINSON, 1986).

A organização é caracterizada pela divisão do trabalho, determinação e agrupamento das atividades e determinação de recursos. Sendo assim, a mesma precisa preparar sua estrutura interna para que exista um alinhamento entre as hierarquias para alcançar os objetivos (CHIAVENATO, 2014).

A economia passou por diversas mudanças refletidas nas empresas. Em razão disso, as organizações precisam estar constantemente flexíveis para manter a sua sobrevivência em um mercado competitivo que busca mais qualidade, o aperfeiçoamento dos produtos e processos, clientes e a participação dos funcionários nas decisões importantes (ROBBINS, 2003).

2.2.3 Direção e Liderança

A função da direção é ser responsável pela organização e suas subdivisões, por meio dos objetivos, de planejamento e operações definidas (JUCIUS; SCHLENDER, 1976).

Para liderar o gestor responsável necessita estimular e motivar continuamente os seus subordinados a trabalharem com eficiência em períodos de logo ou curto prazo (KOONTZ; O'DONNELL; CARMONA, 1978).

Por isso, as divisões de atividades e funções necessitam serem avaliadas e coordenadas para que os indivíduos possam exercê-la de forma adequada, sem desperdícios desnecessários. Caso ocorra uma ação ineficiente, a organização está sujeita a problemas de perda da autoridade, conflitos, ausência de responsabilidades, incompetência, falhas operacionais e perda de controle (KWASNICKA, 1990).

2.2.4 Controle

O controle é exercido após todas as outras funções do processo administrativo, sendo a última função. Possui forte relação com o planejamento, visto que determina processos para atingir metas, verificando o desempenho da liderança e da organização, analisando sua proporção e também a eficácia do sistema (DUBRIN, 2001).

O controle está relacionado com a verificação da existência entre os atos

realizados e os planos estabelecidos e devem estar alinhados proporcionalmente aos objetivos da organização (MEGGINSON, 1986).

As etapas do controle são divididas em gerencial e operacional. O controle gerencial garante a utilização eficiente dos recursos destinados à concretização dos objetivos, através da aplicação de indicadores de desempenho e o controle operacional utiliza a eficiência nas atividades do processo e está relacionado com as atividades rotineiras (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Portanto, a falta de controle acaba causando danos graves nas organizações, desde roubo por parte dos funcionários até aumento nos custos e queda na qualidade dos produtos. Por isso o controle é de grande relevância dentro da empresa, pois se o plano não foi implementado de forma correta, a alta hierarquia pode constatá-lo e direcionar novamente as atividades do processo (BATEMAN; SNELL, 2006).

2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira abrange o controle dos recursos financeiros para a obtenção de lucros e maximização de riquezas (SILVA, 2007).

O objetivo primordial da administração financeira é a maximização do seu valor em longo prazo, para aumentar o lucro de seus proprietários. Os proprietários que investem nas empresas esperam que o retorno seja compatível com o risco assumido, através de resultados econômicos e financeiros ao longo do prazo (HOJI, 2014).

A maior parte das decisões empresariais são medidas em termos financeiros, logo, o administrador financeiro desempenha um papel decisivo na operação da empresa. Os colaboradores de todas as áreas da empresa necessitam interagir com os indivíduos da área de finanças (GITMAN, 2010).

2.3.1 Funções do administrador financeiro

O administrador financeiro possui muitas funções na área financeira, conforme a necessidade de cada empresa (SILVA, 2010).

As principais funções do administrador são:

- Análise financeira de registros e demonstrativos financeiros;

- Elaboração do fluxo de caixa, antecipando-se a eventuais problemas de liquidez da empresa;
- Análise econômico-financeira de investimento de recursos gerados pela empresa ou de novos investimentos dos sócios;
- Fornecimento de informações sobre a situação financeira da empresa para tomadas de decisões sobre política de compras, de crédito, de vendas, de cobrança, entre outras;
- Elaboração de orçamentos financeiros para a obtenção e aplicação de recursos, a curto e longo prazo;
- Adoção de medidas para otimização de gastos;
- Elaboração de política de crédito e de cobrança;
- Acompanhamento da inadimplência.

O administrador financeiro, geralmente recebe as orientações dos profissionais das áreas de tesouraria, contabilidade e da controladoria, porém depende da estrutura da empresa e seu tamanho.

2.3.2 Demonstrações financeiras

As demonstrações financeiras são relatórios contábeis que apoiam a tomada de decisão dos gestores das empresas (PADOVEZE, 2011). Os demonstrativos mais importantes são:

- Balanço patrimonial;
- Demonstrativo de resultado de exercício (DRE);
- Fluxo de caixa.

2.3.3 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa é uma das ferramentas financeiras que demonstra as entradas e saídas de caixa. É necessária para estimar as necessidades de caixa no curto prazo, priorizando o planejamento de superávits e a cobertura de déficits (GITMAN, 2010).

Além disso, é a repetição dos relatórios gerenciais atuais, com dados previstos, ele processa todos os dados constantes do sistema contábil, introduzindo

os dados previstos, considerando as alterações para os próximos exercícios (PADOVEZE, 2011).

Para evitar inconveniências, os administradores financeiros utilizam o planejamento financeiro, porque ele orienta a direção e o controle das tomadas de decisão pela organização para atingir os seus objetivos (GITMAN, 2010).

O orçamento pode reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados. O objetivo é estabelecer e coordenar todas as áreas da empresa, de uma maneira que todos possam trabalhar positivamente em busca de lucros. O processo deve ser interativo com todos, para que os objetivos gerais possam estar de acordo com os objetivos específicos (PADOVEZE, 2011).

O orçamento de caixa, geralmente cobre o período de um ano, ou pode ser dividido em períodos menores. O tempo varia conforme a empresa, e dependem das incertezas do negócio. Quanto maiores estes fatores, menor será o intervalo entre os períodos. Em organizações com um elevado nível de estabilidade, é comum a utilização de períodos maiores (GITMAN, 2010).

2.3.4 Balanço patrimonial

As análises de balanços auxiliam os administradores nas tomadas de decisões, podendo ser utilizada na formação de estratégias para as organizações e oferecer informações precisas de liquidez e rentabilidade, consideradas como importante para futuras aberturas de créditos, investimentos, entre outros (MATARAZZO, 2010).

O balanço é composto por três elementos básicos sendo: O ativo, passivo e o patrimônio líquido. O ativo compreende as aplicações de recursos, bens e direitos, o passivo caracterizado pelas exigências e as obrigações e o patrimônio líquido que representa a diferença entre os saldos do ativo e passivo (IUDÍCIBUS, MARTINS, GELBCKE, 2010).

O objetivo da análise de balanços é expor, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas a posição econômica e financeira mais recente, as causas que determinam o desenvolvimento da empresa e as próximas tendências futuras (ASSAF NETO, 2015; MATARAZZO, 2010).

2.3.5 Índices de liquidez

Os índices de liquidez demonstram a situação financeira da empresa mediante suas obrigações, confrontam os direitos realizáveis e as exigências, buscam identificar a situação financeira da entidade quanto à solidez. A empresa com bons índices tem condições de quitar suas dívidas. Quanto maiores esses índices melhor para empresa (ASSAF, 2015; SILVA, 2007; IUDÍCIBUS, 2009).

Os índices de liquidez geral demonstram a quantidade que a empresa possui em direitos e bens de curto e longo prazo, para saldar o seu passivo. Esse quociente evidencia a saúde financeira de longo prazo da empresa (IUDÍCIBUS, 2009; SILVA, 2007).

2.3.6 Capital de giro

A administração do capital de giro faz referência à administração das contas de giro, ou seja, dos ativos e passivos circulantes da empresa (ASSAF NETO 2015; SILVA 2002).

O capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, constituído pelos estoques, contas a receber e disponibilidades. Em uma abordagem mais ampla contempla também os passivos circulantes. Portanto, a administração do capital de giro está relacionada aos problemas de gestão dos ativos e passivos circulantes (BRAGA, 1995).

O capital de giro representa os recursos demandados pela empresa para financiar as suas necessidades operacionais, que vai desde a aquisição de matérias-primas até o recebimento da venda do produto acabado (SILVA, 2002).

O ativo circulante operacional é composto de valores que conservam estreita a relação com a atividade operacional da empresa. Estes elementos são diretamente influenciados pelo volume de produção e vendase características das fases do ciclo operacional, condições de recebimentos das vendas e dos pagamentos a fornecedores, prazo de estocagem, entre outros (ASSAF NETO; SILVA, 2015).

O passivo circulante operacional representa as obrigações de curto prazo identificadas diretamente com o ciclo operacional da empresa. As características de formação dessas contas são similares com as do ativo circulante

operacional, definido anteriormente, representando as dívidas operacionais da empresa (ASSAF NETO, 2015; SILVA, 2002).

2.3.7 Demonstração de resultado de exercício (DRE)

A demonstração do resultado do exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causadas no patrimônio líquido da empresa pelas suas operações. E as receitas representam o aumento do ativo, através de ingresso de novos elementos como duplicatas a receber ou dinheiro oriundo das transações, aumentando o ativo e ocasionando o aumento do patrimônio líquido (MATARAZZO, 2010).

A demonstração do fluxo de caixa visa mostrar como ocorreram às movimentações de disponibilidades em um certo período de tempo estabelecido (IUDÍCIBUS, MARTINS, GELBCKE, 2010).

Nas demonstrações de resultado de exercício, as receitas e despesas são ordenadas de forma vertical, ou seja, começando pelas receitas, depois deduzindo-se as despesas para chegar ao resultado do período estabelecido. Ela não relata o resultado financeiro, mas sim o resultado econômico do exercício, pois o que importa é se as receitas impactaram no patrimônio líquido da empresa (MATARAZZO, 2010).

2.3.8 Resultado econômico versus resultado financeiro

O resultado econômico de uma empresa é diferente do resultado financeiro, ou seja, existe diferença entre o lucro e a geração de caixa, pois mesmo que possua liquidez no caixa, não quer dizer que haverá lucro no decorrer do tempo (SILVA, 2007).

Alguns dos aspectos que diferem o lucro e a geração de caixa:

- A depreciação e a amortização, porém não representam saída de caixa;
- Os tempos de recebimentos e pagamentos são diferentes, o que impacta no capital de giro, os estoques também apresentam diferenças;
- As receitas geradas e não recebidas, como no caso de investimentos, porém só após o recebimento do período de investimento;
- A impontualidade de recebimentos de vendas ou o não reconhecimento;

- Investimentos demasiados em itens do ativo não circulante, na conta de imobilizados e em estoques, ou seja, ilíquido.

Verifica-se a liquidez da empresa mediante a análise de indicadores financeiros, entre eles os índices de liquidez imediata, liquidez seca, liquidez corrente, liquidez total, endividamento, garantia de capitais de terceiros, imobilização de capitais próprios e capital circulante. Quanto maior for o disponível, item do ativo circulante, melhor será a liquidez da empresa e maior será sua capacidade de saldar suas obrigações (ZDANOWICZ, 2004).

2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados, ele representa uma declaração do que a empresa deve realizar futuramente. Além disso, o planejamento confere a empresa auxílios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa, caso precise tomar decisões (ROSS, 1998).

Durante o planejamento, os orçamentos são combinados e os fluxos de caixa da empresa são consolidados no orçamento de caixa. Se houver, posteriormente aumento nas vendas, levando a uma escassez na projeção de caixa, pode se antecipar quais as medidas que irá adotar para obter os recursos necessários (WESTON, 2000).

É um dos aspectos importantes para o funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos são importantes para o planejamento financeiro: o planejamento de caixa e o de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa e o planejamento de lucros é realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, exigidos pelos credores atuais e futuros (GITMAN, 2010).

2.4.1 Planejamento financeiro de longo prazo

Os planos financeiros de longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros e o impacto esperado dessas medidas para os períodos programados. Esses planos tendem a cobrir por um período de até dez anos, sendo encontrados em planos que são revistos periodicamente conforme novas informações significativas (GITMAN, 2010).

A maior parte das empresas utiliza uma taxa de crescimento global e explícita como componente básico de seu planejamento financeiro de longo prazo, por isso existe uma interação direta entre a taxa de crescimento e a sua política financeira (ROSS, 1998).

A falta de planejamento financeiro de longo prazo é um dos motivos de ocorrência de dificuldades e falências de algumas empresas. Os planos financeiros de longo prazo possuem a tendência a serem custeados por planos financeiros de curto prazo e ambos estão diretamente ligados ao planejamento estratégico das empresas (ROSS, 1998).

2.4.2 Planejamento financeiro de curto prazo

Os planos financeiros de curto prazo são ações planejadas para um período curto, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. A diferença mais entre as finanças de curto prazo e finanças de longo prazo é a duração da série dos fluxos de caixas (GITMAN, 2010).

As finanças de curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos na empresa dentro do prazo de um ano. Os elementos mais importantes do ativo circulante são as disponibilidades, as exigências e as contas a receber e do passivo são empréstimos bancários e as contas a pagar (ROSS, 1998).

As principais metas do planejamento de curto prazo são a previsão de vendas juntamente com os dados operacionais e financeiros. Como resultado da análise do planejamento a curto prazo têm-se como mais importantes os orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas (GITMAN, 2010).

2.5 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é também conhecido pela expressão inglesa *cash flow*, que corresponde a um planejamento do fluxo de ingressos e desembolsos no caixa, usualmente de curto prazo. É importante para o administrador financeiro, pois, com a sua utilização, tem a possibilidade de contar com informações gerenciais, ampliando a visão dos negócios, e facilitando esses dados na empresa (ZDANOWICZ, 2004).

O fluxo de caixa representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada e saída (HOJI, 2014).

Pode-se considerar que uma das ferramentas de maior preocupação do administrador financeiro, é o fluxo de caixa, pois é nele que estão as finanças do dia-a-dia e também o planejamento financeiro das empresas, auxiliando o gestor na tomada de decisão (GITMAN, 2010).

O fluxo de caixa não deve ser apenas preocupação da área financeira, mas de todos os setores da empresa, como os setores das áreas de compras, produção, vendas, cobrança e financeira (ASSAF NETO 2015; SILVA, 2002).

O fluxo de caixa é o instrumento essencial para a administração da empresa, em termos de planejamento e de controle financeiro. Ele é preciso e útil para fazer levantamentos financeiros de curto de longo prazo. A empresa que mantém continuamente o seu fluxo de caixa atualizado poderá dimensionar com mais facilidade o volume de ingressos e desembolsos financeiros (ZDANOWICZ, 2004).

2.5.1 Objetivos do fluxo de caixa

A demonstração do fluxo de caixa tem como objetivo mostrar as projeções financeiras, visando antecipar a sobra ou falta de caixa, e também, apresentar as aplicações de recursos efetuados pela empresa e as fontes de financiamento (ZDANOWICZ, 2004).

- Fazer o levantamento de recursos financeiros para a execução do plano geral de operações e a realização das transações econômico-financeiras;
- Empregar da melhor forma possível os recursos financeiros disponíveis na empresa;

- Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e de desembolsos de caixa, através das informações nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
 - Salvar as dívidas na data do vencimento;
 - Buscar o equilíbrio entre os ingressos e desembolsos de caixa;
 - Analisar as fontes de crédito que oferecem empréstimos, em caso de necessidade;
 - Evitar desembolsos abundantes pela empresa;
 - Controlar os saldos de caixa e dos créditos a receber;
- Permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

2.5.2 A importância do fluxo de caixa

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, é uma ferramenta indispensável para o rumo financeiro dos negócios, pois a falta de caixa pode causar uma séria descontinuidade em suas operações. É essencial para a administração e avaliação financeira das organizações, pois permite gerenciar os recursos financeiros e evitar falta de liquidez que representam sérias ameaças à continuidade das organizações (ASSAF NETO, 2015).

Os requisitos para implantação do fluxo de caixa são os seguintes: (ZDANOWICZ, 2004).

- O apoio diretivo da empresa;
- Organização da estrutura da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- Integração dos setores e departamentos da empresa ao fluxo de caixa;
- Definição do sistema de informações, formulários a serem utilizados, calendário de entrega dos dados e os responsáveis pela elaboração das projeções;
- Treinamento dos funcionários envolvidos para implantar o fluxo de caixa na empresa;
- Criação de um cronograma de operações financeiras;

- Comprometimento dos responsáveis de todas as áreas, no sentido de alcançar os objetivos e as metas propostas no fluxo de caixa;
- Controles financeiros adequados, especialmente da movimentação bancária;
- Utilização do fluxo de caixa para avaliar com antecedência os efeitos da tomada de decisões;
- Fluxograma das atividades na empresa.

Observa-se que há necessidade de controles eficazes e eficientes nas empresas para a implantação do fluxo de caixa. Entende-se que não adianta apenas dizer que se implantou uma ferramenta se esta não gerar informações úteis à empresa (PADOVEZE, 2011).

2.5.3 Fatores que afetam o fluxo de caixa

Alguns fatores internos e externos afetam o fluxo de caixa, ocasionando o desequilíbrio entre ingressos e desembolsos frequentes que provocam diferenças acentuadas entre o resultado previsto e o realizado, comprometendo a eficácia do sistema e a sua liquidez (SILVA, 2007).

Os fatores internos:

- Aumento dos prazos de recebimento das vendas, para aumentar a competitividade;
- Compras sem haver necessidades;
- Descompasso entre os prazos de pagamentos e os prazos de recebimentos;
- Política salarial incompatível com as receitas disponíveis;
- Excesso de imobilização;
- Custo financeiro devido aos endividamentos.
- Os fatores externos:
 - A inadimplência alta;
 - Recessão econômica;
 - Mudanças de políticas tributárias;
 - Os concorrentes;

- Inflação e elevação da taxa de juros.

Os fatores de aumento do passivo não circulante, que seria um empréstimo de longo prazo, aumentam e diminuem os saldos em caixa já uma diminuição deste passivo ocasionaria uma diminuição do saldo de caixa, devido ao pagamento de um empréstimo. Para cada empresa e cada situação devem-se estudar quais serão as melhores alternativas para utilizar os saldos em caixa (ROSS, 2002).

O controle do fluxo de caixa é tão essencial à empresa como o seu processo de planejamento, pois um depende de outro para gerenciar a empresa (ZDANOWICZ, 2004).

2.6 ESTRUTURAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A implantação do fluxo de caixa consiste em aprimorar os valores fornecidos pelas várias áreas da empresa, com os períodos que efetivamente deverão ocorrer os ingressos e desembolsos de caixa. Assim, o principal aspecto a ser levado em consideração é quanto à apropriação dos valores, conforme as épocas que irão ocorrer os efetivos recebimentos e pagamentos de caixa pela empresa, o fluxo de caixa, planeja as estruturadas estimadas de cada unidade em dois itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos (ZDANOWICZ, 2004).

Nas microempresas devido à simplicidade da estrutura, a principal contribuição do fluxo de caixa é o efeito nas tomadas de decisões em relação aos recursos disponíveis na empresa. O gestor financeiro ao dar prazo para pagamentos e descontos aos clientes, pode criar a obrigação para pagamentos das obrigações, implicando na incorrência de despesas financeiras (SILVA, 2007).

O formato do fluxo de caixa é determinado pelos prazos de cobertura, a utilização e a disponibilidade de recursos humanos e de materiais para a sua implantação e operação e o demonstrativo de fluxo de caixa pode ser elaborado pelo método direto ou pelo método indireto (SANTOS, 2001).

Para a elaboração do fluxo de caixa é necessário receber as informações dos diversos departamentos, setores, seções da empresa, de acordo com o

cronograma anual, mensal ou diário de ingressos e desembolsos, remetido ao departamento ou gerenciamento financeiro (ZDANOWICZ, 2004).

O autor destaca as seguintes informações que para a elaboração do fluxo de caixa:

- Projeção de vendas, considerando as vendas à vista e a prazo da empresa;
- Estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- Levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber dos clientes;
- Determinação do período do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresa e o ramo de atividade;
- Orçamento dos ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

Conclui-se que para a elaboração do fluxo de caixa é preciso ter duas contas básicas, as contas a pagar e as contas a receber. As contas a receber são o direito que a empresa possui correspondente à venda de suas mercadorias, prestação de serviços ou vendas de bens do ativo permanente. As contas a pagar são as obrigações assumidas pela empresa, derivadas de compra de mercadorias para revenda ou para industrialização, impostos e outras variáveis, despesas fixas e investimentos (ASSAF NETO, 2015).

Existem duas formas para se elaborar o fluxo de caixa. A primeira, denominada de método direto, consiste em apresentar as entradas e saídas de caixa projetadas e já conhecidas, sendo a forma mais utilizada de apresentação do fluxo de caixa. A segunda, de método do lucro ajustado ou método indireto, apresenta as oscilações do saldo de caixa, informando as oscilações dos ingressos e desembolsos decorrentes das variações de elementos patrimoniais e de resultados, que darão origem ao lucro contábil (SILVA, 2007; ZDANOWICZ, 2004).

- Ingressos – São todas as entradas de caixa e banco, como as vendas à vista, vendas a prazo, receitas financeiras, recebimentos de atrasados, vendas de ativos, entre outros e varia conforme a atividade da empresa;
- Desembolsos – É composto pelas compras à vista, compras a prazo com fornecedores, salários com os encargos sociais, as despesas

administrativas com vendas tributárias e financeiras geradas pelo processo de produção e comercialização dos produtos;

- Diferença do período – É o resultado entre os recebimentos e pagamentos da empresa, ou seja, a partir dos valores projetados, a diferença pode ser positiva, negativa ou nula;
- Saldo inicial de caixa – É igual ao saldo final de caixa do período anterior;
- Disponibilidade acumulada – É o resultado da diferença do período apurado, adicionado do saldo inicial de caixa;
- Nível desejado de caixa – É a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função dos ingressos e desembolsos;
- Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros – Podem ser captados empréstimos para suprir a necessidade de caixa, ou, quando houver excedentes no mercado financeiro;
- Amortizações ou resgates das aplicações – As amortizações são devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates são os recebimentos do principal aplicado;
- Saldo final de caixa – É o nível desejado de caixa projetado para o período, sendo o saldo inicial de caixa do período subsequente.

2.6.1 Modelos de fluxo de caixa

Há dois tipos de demonstração do fluxo de caixa, sendo: O método direto e o método indireto.

2.6.2 Método do fluxo de caixa direto

O fluxo pelo método direto é também denominado fluxo de caixa no sentido restrito. Ele inicia a partir do saldo de caixa do período anterior, como saldo inicial, assim adiciona as entradas e subtrai as saídas do caixa, evidenciando-as a começar das vendas. Nesse modelo são demonstrados todos os recebimentos e pagamentos que concorreram para a variação das disponibilidades do período e permitem melhor visualização e compreensão das principais transações e

desembolso de caixa (MARION, 2002).

O método direto apresenta uma forma bem simples para a análise dos recebimentos e pagamentos, pois este método retrata o que a empresa tem a receber e a pagar oriundo da atividade desenvolvida pela empresa, pois o fluxo de caixa direto facilita a visualização e a compreensão do fluxo financeiro, demonstrando os recebimentos e pagamentos provenientes das atividades operacionais (HOJI, 2014).

Normalmente, o fluxo de caixa não é uniforme durante o mês, apresentando períodos sazonais. Para maior qualidade e precisão das informações de entradas e saídas de caixa, faz-se necessário realizar o controle diário, projetando dia a dia, obtendo as futuras movimentações financeiras que ocorrerão no curto prazo. Para análises de longo prazo, as projeções mensais e trimestrais tornam-se satisfatórias. Para que se tenha um eficiente fluxo de caixa, as projeções devem ser ordenadas e distribuídas (ZDANOWICZ, 2004).

Para as organizações abertas, o fluxo de caixa pelo método direto é um método que facilita a identificação de valores da empresa durante um período de tempo, pois são analisados os dados do balanço patrimonial e a demonstração de resultado de exercício da empresa (PADOVEZE, 2011).

Tabela 1 – Modelo de demonstração do fluxo de caixa pelo método direto

ITENS	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. Ingressos															
Vendas à vista															
Cobrança em carteira															
Cobrança bancária															
Desconto de duplicatas															
Vendas de itens do Ativo Permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumento do Capital Social															
Receitas financeiras															
SOMA															
2. Desembolsos															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários e ordenados															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
OUTROS															
SOMA															
3. Diferença do período															
4. Saldo inicial do caixa															
5. Disponibilidade acumulada															
6. Nível desejado de caixa															
7. Empréstimos a captar															
8. Aplicações no mercado financeiro															
9. Amortizações															
10. Resgates															
11. Saldo final de caixa															

Fonte: Adaptado de Zdanowicz, 2004.

2.6.3 Método do fluxo de caixa indireto

O método indireto é estruturado por meio de um procedimento semelhante ao da demonstração das origens e aplicação de recursos (Doar), podendo ser considerado como uma ampliação da mesma. Ele consiste em estender à análise dos itens não circulantes, as alterações ocorridas nos itens de passivo e ativo circulante (MARION, 2003).

O fluxo de caixa indireto é semelhante à demonstração das origens e aplicação de recursos (Doar), pois os recursos gerados pelas atividades operacionais são calculados por meio de lucro líquido ajustado complementado com aumento ou redução dos saldos das contas do ativo e passivo circulante (HOJI, 2014).

O método indireto consiste na integração entre o lucro líquido da demonstração do resultado do exercício e os valores que não representam desembolso: depreciação e amortização, provisão para devedores, aumento ou diminuição de fornecedores, aumento ou diminuição de valores em contas a receber. No entanto possui algumas vantagens como: o baixo custo, a demonstração de resultados e algumas informações adicionais na contabilidade e a

conciliação do lucro contábil com fluxo de caixa operacional líquido (MARION, 2003).

O método indireto também é denominado método de reconciliação, pois ele concilia o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações, é semelhante à demonstração das origens e aplicação de recursos (Doar), mostrando as variações geradas pelas operações, as origens e aplicações no caixa, é muito utilizado pela sua praticidade, transparência, podendo utilizar outras demonstrações como apoio (HOJI, 2014).

Para que o fluxo de caixa satisfaça as finalidades da empresa, é importante que o gestor financeiro faça análises constantes, interpretação dos dados, controle e revisão do fluxo de caixa, pois essas medidas colaboram na eficiência dos resultados e possibilitam a realização de projeções futuras com base na interpretação dos dados, esperando uma condição financeira melhor para a empresa (SILVA, 2007).

Os dois modelos abordados possuem a estrutura tradicional de demonstração do fluxo de caixa, sendo que o objetivo da demonstração do fluxo de caixa é de evidenciar as entradas e as saídas dos recursos financeiros das organizações (HOJI, 2014).

Portanto, para a realização da implantação do fluxo de caixa é necessário ter controle das informações da empresa nos diversos setores conforme o regime de caixa, isto é, ter conhecimento dos prazos de pagamentos e recebimentos. Portanto, é importante que o gestor financeiro da empresa leve em consideração os itens que influenciam diretamente no fluxo de caixa (ZDANOWICZ, 2004).

Tabela 2 – Modelo de demonstração do fluxo de caixa pelo método indireto

Fluxo de caixa	R\$
1. Das atividades operacionais	
1.1 Lucro líquido do exercício	
+/- Receitas ou despesas que não afetaram o caixa	
Receita de equivalência patrimonial	
Depreciação e amortização	
Baixa de ativo permanente	
Despesa com devedores duvidosos	
= Lucro líquido ajustado	
1.2 Acréscimo ou diminuição de ativos operacionais	
Duplicatas a receber de clientes	
Contas a receber diversas	
Adiantamentos diversos	
Estoques	
Despesas pagas antecipadamente	
= Diminuição nos ativos operacionais	
1.3 Acréscimo ou diminuições de passivos operacionais	
Fornecedores	
Impostos e contribuições	
Salários e encargos sociais	
Credores diversos	
Imposto de Renda	
= Acréscimos nos passivos operacionais	
= Acréscimos de caixa originado das atividades operacionais	
2. Das atividades de investimento	
2.1 Receita de venda de:	
Imobilizado	
Investimentos permanentes	
2.2 Aquisição de:	
Imobilizado	
Investimentos permanentes	
= Diminuição de caixa originada das atividades de investimentos	
3. Das atividades de financiamento	
Integralização de capital	
Novos empréstimos e financiamentos	
Amortização de empréstimos e financiamentos	
Dividendos pagos	
= Acréscimos de caixa originado das atividades de financiamentos	
Resumo	
Saldo inicial	
+ Acréscimo de caixa no período	
= Saldo final	

Fonte: Adaptado de Silva, 2006.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo. Ele traça o caminho, detecta os erros e auxilia nos objetivos da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2010).

O método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos empregados para atingir o conhecimento. É necessário identificar os passos para a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar ao

conhecimento. Os cientistas atuais consideram que existe uma variedade de métodos que são determinados pelo tipo de objeto da pesquisa e pelas proposições a serem descobertas (GIL, 2002).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser definida como o procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos dados ou fatos, em qualquer campo do conhecimento. Uma pesquisa é um procedimento para conhecer a realidade ou para descobrir as verdades parciais. Ela se desenvolve ao longo de várias fases, desde a formulação dos problemas até a apresentação dos resultados (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A pesquisa é uma atividade utilizada para a investigação de problemas teóricos ou práticos, através do emprego de processos científicos. Uma das condições básicas para a realização da pesquisa é a definição inicial do problema, mesmo que de forma ampla (CERVO, 2007).

A pesquisa qualitativa é uma atividade da ciência que visa à construção da realidade, em um nível que não pode ser quantificado. Algumas de suas características são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações descritas, precisão das relações entre o global e o local; respeito ao caráter entre os objetivos definido pelos pesquisadores, as suas orientações e dados empíricos (MINAYO, 2009).

A pesquisa qualitativa se preocupa com o aprofundamento de uma determinada organização ou grupo social, ela é importante para o levantamento de dados, onde o objetivo é conseguir informações profundas e ilustrativas para identificar os aspectos da realidade que não podem ser quantificados (MINAYO, 2009).

Na pesquisa descritiva, o objetivo é permitir ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de vários fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno (OLIVEIRA, 1999).

A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno e estabelece as correlações existentes entre as variáveis e define sua natureza, servindo de base para tal explicação (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Deste modo, a pesquisa a ser realizada na empresa é de natureza descritiva, pois as informações precisam estar de acordo com as correlações existentes na coleta de dados, onde serão organizadas, classificadas e analisadas sem a interferência do pesquisador.

Já quanto aos meios de investigação, este estudo é bibliográfico, documental e estudo de caso.

É considerado bibliográfico, pois é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado nos livros, jornais, revistas, internet, ou material acessível ao público. Para realizar esse tipo de pesquisa é importante que o pesquisador organize os temas e os tipos de estudos que já foram feitos por outros pesquisadores, para assim assimilar os conceitos e explorar os aspectos que já foram publicados (VERGARA, 2007).

Trata-se também de uma pesquisa documental, a qual é bem semelhante à pesquisa bibliográfica, diferenciando-se, quanto à natureza das fontes. A pesquisa documental é realizada com dados de documentos e relatórios de trabalho não disponíveis para o público geral e podem ser reelaborados de acordo com o objetivo da pesquisa (VERGARA, 2007). A análise documental é importante, pois favorece a observação do processo de evolução das empresas, grupos, conhecimentos, comportamentos, práticas, entre outros.

Por fim, esta pesquisa é um estudo de caso. O estudo de caso é um estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita detalhar o conhecimento, sendo esta uma modalidade de pesquisa utilizada nas ciências sociais e biomédicas (GIL, 2002).

Por isso, a pesquisa é um estudo de caso, se constituindo de fontes com múltiplas evidências, onde os dados serão obtidos por meio de observações diretas e entrevistas sistemáticas, em arquivos públicos ou privados, essa análise permite realizar um estudo mais profundo na empresa (GIL, 2002).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E OU POPULAÇÃO ALVO

A área ou universo da população é um conjunto constituído de elementos com características definidas, e a amostra é um subconjunto que faz parte da população ou do universo, e através disso, são estabelecidos os aspectos entre esse universo ou população (GIL, 1999).

A pesquisa em questão foi realizada no setor de cosméticos, em uma empresa localizada na cidade de Criciúma, SC. É uma empresa familiar que foi iniciada há 10 anos. Atualmente, a empresa é organizada e sólida, atua com vendas de produtos e busca cada vez mais atualizar-se no ramo de cosméticos. O estudo foi realizado no setor financeiro da empresa juntamente com a gestora.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase na qual se define a técnica e os instrumentos na pesquisa. Os dados que serão obtidos para o desenvolvimento desta pesquisa são dados primários elaborados pela própria pesquisadora e secundários, embasados em documentos da empresa, que serão acessados (LAKATOS; MARCONI, 2010).

No estudo serão usados dados primários e secundários. Os dados primários são todos os dados que nunca foram coletados anteriormente, eles são coletados com a finalidade de atender uma determinada necessidade da pesquisa (VERGARA, 2007).

Esses dados serão coletados por meio de uma entrevista com o gestor da empresa, onde serão identificados os pontos fortes da empresa, suas fraquezas e identificar o perfil e métodos financeiros para a empresa, possibilitando ao pesquisador ter consciência da quantidade e qualidade das informações obtidas (GIL, 1999).

Já os dados secundários são dados que já foram coletados, que estão disponíveis aos interessados. Algumas das fontes de dados secundários são teses, relatórios científicos, relatórios da empresa, publicações, entre outros (CERVO E BERVIAN, 1996).

Esses dados serão coletados em documentos internos e arquivos bibliográficos, além disso, estão associadas ao fato de não exigirem exaustiva preparação dos pesquisadores e possibilitar a análise estatística dos dados, já que as respostas obtidas são padronizadas (GIL, 1999).

No plano de coleta de dados, será efetuado o levantamento dos ingressos e desembolsos que ocorreram no ano de 2016 e primeiro semestre de 2017, os quais se encontram nos relatórios e documentos internos de ingressos e desembolsos da empresa, no setor financeiro.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados utilizados serão analisados sob a ótica qualitativa, apresentando-os de forma mais elaborada e estruturada, para compreender os significados e características situacionais que são apresentadas pelos entrevistadores (VERGARA, 2007).

A pesquisa é qualitativa, pois a pesquisadora buscou informações referentes aos valores, onde foram analisados as entradas e as saídas da empresa em estudo, sem dar nenhum tratamento estatístico aos valores. No entanto, os dados foram colocados em forma de fluxo de caixa, onde foi definido o modelo do fluxo de caixa de acordo com a empresa e feito a análise dos indicadores de desempenho.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Quadro 2 apresenta em resumo o processo metodológico que foram utilizados para a realização da pesquisa.

Quadro 02 - Síntese do delineamento da pesquisa

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Traçar o perfil da microempresa pesquisada com foco nos métodos financeiros	Descritiva	Estudo de caso	Primários	Entrevista	Aplicada pessoalmente	Qualitativa; Análise de conteúdo
Levantar os ingressos e desembolsos ocorridos no ano de 2017	Descritiva	Pesquisa documental	Secundários	Documentos internos da empresa	Registro dos dados em planilhas do Excel	Qualitativa
Identificar o método do fluxo de caixa mais adequado para a empresa	Descritiva	Pesquisa bibliográfica; Estudo de caso	Primários e secundários	Em conteúdos bibliográficos e dados da pesquisa	Elaborar o fluxo de caixa em planilhas do Excel	Qualitativa; Análise dos dados da pesquisa e indicadores de desempenho

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2018.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma microempresa do ramo de cosméticos e para conhecer a história da empresa, foi feita uma breve visita a proprietária e uma pesquisa sobre a história da organização.

A empresa iniciou as atividades há 10 anos em uma sala nos fundos da rodoviária de Criciúma. Os negócios foram expandindo à medida que o número de clientes foi aumentando e no ano de 2015, a empresa foi transferida para uma sala comercial no centro da cidade.

A empresa em questão preza pelos quesitos de qualidade e o bom atendimento ao cliente, para assim obter um bom faturamento. A empresa também preza os seus funcionários e tem como propósito honrar seus compromissos. É caracterizada como microempresa de gestão familiar, sendo administrada pelos próprios proprietários. Possui 3 colaboradores envolvidos nos setores da empresa. A organização está em fase de crescimento na busca contínua de novos clientes e busca sempre inovar no mercado em que atua.

A partir desta etapa de pesquisa foi necessário realizar a aplicação das ferramentas e dos instrumentos desenvolvidos e das técnicas escolhidas, para assim, realizar a efetiva coleta de dados já previstos. Esta etapa, porém, exige grande tempo disponível por parte dos pesquisadores, que devem possuir paciência, esforço e um ótimo preparo para a realização do correto registro dos dados. (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Destaca-se a grande importância para a realização de um planejamento, para que sejam evitados grandes desperdícios de tempo no trabalho de campo e assim, facilite a etapa seguinte. Importante também, para que se evitem erros e defeitos, a utilização de métodos que controlem rigorosamente a aplicabilidade dos instrumentos de pesquisa perante entrevistadores que possuem falta de experiência, ou perante informações tendenciosas (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Portanto, após possuir conhecimentos sobre a atividade operacional da empresa, bem como suas práticas financeiras, buscou-se identificar suas formas atuais de administração financeira, ou seja, as ferramentas e documentos que a mesma utiliza para gerenciar seu fluxo de ingressos e desembolsos.

Com isso, foi possível perceber que a empresa não utiliza de sistemas integrados de gestão para auxiliar na gestão de finanças, não possuindo controle de montante de pagamentos e recebimentos. Todavia, a empresa utiliza pouco os aplicativos como o Excel e o Word, constando poucas informações de controle financeiro.

Portanto, para a realização deste estudo foi utilizado à técnica de coleta de dados do tipo documental, já que a mesma foi realizada diretamente a partir de documentos financeiros, no qual a pesquisadora utilizou de planilhas auxiliares para registro das informações financeiras. A partir desta coleta, foi possível possuir maiores conhecimentos e entendimentos acerca dos fenômenos pesquisados, juntamente com a comprovação da confiabilidade das informações, perante a comparação com outras fontes e ferramentas utilizadas.

Para a elaboração do fluxo de caixa, deve-se partir da utilização de planilhas e mapas auxiliares que auxiliam o administrador financeiro na transportação dos dados totais para a planilha final do fluxo de caixa, com o propósito de auxiliar e organizar todas as informações que nela serão inseridas (SILVA, 2006).

A partir da planilha elaborada, apurou-se que, no ano de 2017 a empresa obteve um faturamento melhor nos períodos de janeiro, fevereiro, outubro e novembro. Através da planilha é possível observar que nesses meses a empresa efetuou um volume maior de vendas. Tal fato é decorrente da sazonalidade pelo qual sofre o setor de comércio.

Com base nas planilhas elaboradas, percebeu-se que a empresa possui gastos maiores na compra de produtos. Após a elaboração das planilhas de gastos com matérias-primas, foi desenvolvida a planilha com os gastos destinados ao pagamento da folha de funcionários da obra, referente ao período determinado.

Os desembolsos referentes aos tributos e encargos sociais também foram agrupados em uma planilha auxiliar, incluindo FGTS, contribuição sindical e INSS.

Por fim, foram alimentados em uma planilha os desembolsos referentes a despesas operacionais, administrativas, com vendas e outros, como manutenção de máquinas e equipamentos.

A partir da elaboração do fluxo de caixa inicial, nota-se que a empresa apresentou resultados satisfatórios durante suas atividades, porém apresentou queda nas suas vendas ao longo do período. Não apresentou nenhuma necessidade de empréstimo.

Com base na elaboração do fluxo de caixa inicial, pode-se notar que as projeções são mensais, as aplicações dos índices foram calculadas com base na média do valor total de cada grupo de conta dos valores encontrados no fluxo de caixa. Porém, a projeção das vendas à vista foi efetuada de forma distinta, devido a sazonalidade por qual a empresa passa no comércio.

Após a projeção, deve-se partir para a interpretação dos resultados obtidos. A interpretação do fluxo de caixa consiste na verificação das estimativas alcançadas, se estas apresentam ou não diferenças acentuadas (ZDANOWICZ, 1989). Nesse sentido, a partir do fluxo de caixa projetado, verificou-se que a empresa em estudo apresentou resultados satisfatórios.

Como no primeiro semestre, também não mostrou a necessidade de empréstimo, destaca-se a grande importância do fluxo de caixa para a realização das atividades da empresa e propõe-se, perante o fluxo de caixa já projetado, a proposta de implantação para a empresa em estudo. Destaca-se que, a partir do fluxo de caixa projetado com base nas atividades realizadas e com base nas vendas efetuadas.

Para tanto, deve-se incluir nos hábitos administrativos da empresa, especificamente em seus gestores, a utilização diária dos dados e das informações em mapas auxiliares. Assim, ao final de cada mês o gestor deve agrupar esses dados para a planilha final do fluxo de caixa e, com base no índice estipulado, realizar as projeções para o mês seguinte. Segue abaixo o fluxo de caixa da empresa:

Quadro 3: Fluxo de caixa da empresa

ITENS	PERÍODOS					
	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17
1. INGRESSOS						
1.1 Vendas à vista	R\$ 24.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 19.000,00	R\$ 17.000,00	R\$ 15.000,00
1.2 Outros	R\$ 1.000,00					
SOMA	R\$ 25.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 19.000,00	R\$ 17.000,00	R\$ 15.000,00
2. DESEMBOLSOS						
2.1 Fornecedores	R\$ 5.000,00	R\$ 4.200,00	R\$ 3.500,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.100,00	R\$ 1.400,00
2.2 Material de Uso e Consumo	R\$ 600,00	R\$ 400,00	R\$ 450,00	R\$ 500,00	R\$ 550,00	R\$ 480,00
2.3 Salários	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
2.4 Investimentos	R\$ 2.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.900,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.300,00
2.6 Energia elétrica	R\$ 300,00	R\$ 325,00	R\$ 284,00	R\$ 271,00	R\$ 302,00	R\$ 259,00
2.7 Despesas de comunicação	R\$ 125,00	R\$ 140,00	R\$ 132,00	R\$ 124,00	R\$ 116,00	R\$ 108,00
2.8 Imposto de renda				R\$ 1.350,00		
2.9 Manutenção de equipamentos	R\$ 400,00	R\$ 460,00	R\$ 440,00	R\$ 420,00	R\$ 400,00	R\$ 380,00
2.10 Outras Despesas						
SOMA	R\$ 11.425,00	R\$ 10.025,00	R\$ 10.106,00	R\$ 10.965,00	R\$ 9.168,00	R\$ 8.527,00
3 DIFERENÇA DO PERÍODO	R\$ 13.575,00	R\$ 11.975,00	R\$ 9.894,00	R\$ 8.035,00	R\$ 7.832,00	R\$ 6.473,00
4 ACUMULADO	R\$ 13.575,00	R\$ 25.550,00	R\$ 35.444,00	R\$ 43.479,00	R\$ 51.311,00	R\$ 57.784,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2018.

Quadro 4: Fluxo de caixa da empresa

ITENS	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	TOTAL
1. INGRESSOS							
1.1 Vendas à vista	R\$ 14.000,00	R\$ 16.500,00	R\$ 19.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 239.500,00
1.2 Outros							R\$ 1.000,00
SOMA	R\$ 14.000,00	R\$ 16.500,00	R\$ 19.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 240.500,00
2. DESEMBOLSOS							
2.1 Fornecedores	R\$ 700,00	R\$ 900,00	R\$ 700,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.100,00	R\$ 800,00	R\$ 24.200,00
2.2 Material de Uso e Consumo	R\$ 520,00	R\$ 535,00	R\$ 472,00	R\$ 439,00	R\$ 518,00	R\$ 410,00	R\$ 5.874,00
2.3 Salários	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 42.000,00
2.4 Investimentos	R\$ 2.500,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.900,00	R\$ 3.100,00	R\$ 3.300,00	R\$ 3.500,00	R\$ 29.500,00
2.6 Energia elétrica	R\$ 275,00	R\$ 264,00	R\$ 248,00	R\$ 315,00	R\$ 276,00	R\$ 308,00	R\$ 3.427,00
2.7 Despesas de comunicação	R\$ 150,00	R\$ 192,00	R\$ 184,00	R\$ 276,00	R\$ 268,00	R\$ 240,00	R\$ 2.055,00
2.8 Imposto de renda							R\$ 1.350,00
2.9 Manutenção de equipamentos	R\$ 360,00	R\$ 340,00	R\$ 320,00	R\$ 300,00	R\$ 280,00	R\$ 260,00	R\$ 4.360,00
2.10 Outras Despesas							
SOMA	R\$ 8.105,00	R\$ 8.531,00	R\$ 8.424,00	R\$ 9.030,00	R\$ 9.342,00	R\$ 9.118,00	R\$ 112.766,00
3 DIFERENÇA DO PERÍODO	R\$ 5.895,00	R\$ 7.969,00	R\$ 10.576,00	R\$ 15.970,00	R\$ 17.658,00	R\$ 11.882,00	R\$ 127.734,00
4 ACUMULADO	R\$ 63.679,00	R\$ 71.648,00	R\$ 82.224,00	R\$ 98.194,00	R\$ 115.852,00	R\$ 127.734,00	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2018.

Durante o período de tempo, pode-se apontar os itens que geram impactos financeiros dentro de uma organização através das entradas e saídas. Um dos itens impactantes no fluxo de caixa elaborado são os valores com as despesas que a empresa paga. Após todos os lançamentos, foi possível apontar o saldo de caixa subtraindo as entradas das saídas. Com isso, o saldo pode ser tanto negativo quanto positivo, contanto que os gestores tenham cuidado com a área financeira da empresa, mantendo os saldos positivos. Foi possível observar que obteve poucos saldos negativos no caixa foram apontados durante alguns períodos analisados

Com a elaboração formal do fluxo de caixa foi possível analisar as oscilações no faturamento bruto da empresa. Essas variações de entradas e saídas geram uma lacuna imensa no planejamento financeiro e constantes oscilações de entradas e saídas devem contabilizar os fluxos em menores períodos de apuração, podendo ser até mesmo diariamente (ZDANOWICZ, 2004).

É possível observar também que durante o primeiro e segundo semestre de 2017 teve uma queda de vendas, devido ao período de sazonalidade. Esse

período de sazonalidade ocorre em certos meses do ano em qualquer tipo de atividade. Com isso foi possível manter os pagamentos dos funcionários e fornecedores em dia.

É importante o estudo do capital de giro para as empresas brasileiras na luta para a sobrevivência, pois acabam sendo arrastadas pelos problemas de capital de giro sacrificam seus objetivos de longo prazo (ASSAF NETO, 2015).

É essencial que os gestores saibam administrar o capital líquido para garantir o giro das atividades operacionais da empresa. É de extrema importância, que os gestores visem à maximização de saldos positivos, visando manter o equilíbrio e promover o crescimento organizacional, sendo que alinhado a esses autores, negócios propícios atraem investidores (GITMAN, 2010).

Foi possível também conhecer os ingressos e desembolsos do capital líquido, bem como os impactos gerados nos saldos de caixa. A partir disso pode-se dizer que a empresa deve se planejar para que parte do saldo de caixa seja investida no capital de giro, para caso aconteça um cenário econômico desfavorável.

Conforme os dados expressos nos fluxos de caixa analisados, os meses que apresentaram maior ingresso monetário para a empresa em 2017 corresponde aos meses de: janeiro, fevereiro, outubro e novembro. Em contra partida, é possível notar que no mês de novembro foi registrado o maior saldo monetário de ingressos comparado com os outros meses.

As receitas da organização são provenientes de pagamentos à vista. Foi possível perceber que, no segundo semestre de 2017, os pagamentos efetuados, representaram uma porcentagem menor do total das receitas da empresa em comparação com o primeiro semestre. Nesta forma de pagamento o cliente tem como parcelar o pagamento em algumas parcelas, dependendo do valor da compra.

Nos dados referentes aos desembolsos foi possível comprovar que os maiores egressos financeiros são designados a pagamentos dos funcionários e fornecedores. Em relação aos fornecedores a empresa busca sempre parcelamento, podendo assim manter o prazo de recebimento menor que o pagamento.

Os indicadores de água, energia elétrica, telefone, despesas administrativas obtiveram poucas variações, do total de desembolsos.

No que se refere às despesas tributárias, a organização em estudo se caracteriza como microempresa do setor de cosméticos, inserida no regime simples

nacional. A alíquota é baseada no faturamento mensal da microempresa menos 3,38% do ICMS de serviço, que chega a ser aproximadamente 7%.

Foi possível constatar no estudo em questão que o planejamento não possui caráter de inflexibilidade. Diante disso, os gestores precisam estar sempre, revendo e atualizando os planejamentos pré-estabelecidos. Caso houver excedentes de caixa em qualquer um dos períodos, os mesmos poderão ser inseridos no planejamento financeiro da empresa. Os excedentes poderão ser utilizados como reserva para o capital de giro, visando maximizar a receitas. A empresa investe parte do dinheiro do faturamento no mercado financeiro.

Com a elaboração do fluxo de caixa foi possível comprovar a importância desta ferramenta para a empresa, pois fica claro que a empresa necessita elaborar um fluxo de caixa para assim poder tomar decisões. O planejamento financeiro é uma ferramenta importante para prever o futuro da empresa, exercendo grande influência no sucesso da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pequenas e médias empresas são responsáveis por grande desenvolvimento da economia do país, porém a maioria dessas empresas não sobrevive muito tempo no mercado. O principal motivo refere-se à falta de planejamento financeiro, pois os administradores destas empresas não consideram de grande relevância esse sistema de gestão.

As empresas devem dispor de ferramentas de gestão que auxiliem na competitividade e nos resultados positivos, garantindo seu crescimento no mercado. Com o fluxo de caixa é possível obter a visão antecipada dos saldos ou necessidades de caixa, servindo como uma das ferramentas gerenciais mais importantes para planejamento das empresas, e tornando-se essencial para a gestão eficaz dos administradores financeiros (ZDANOWICZ, 2004).

Nesse sentido, a realização deste trabalho objetivou o conhecimento através de bibliografias na área de administração financeira em geral e fluxo de caixa, auxiliando a sustentação para propor a implantação do fluxo de caixa como forma de planejamento financeiro até então inexistente, em uma microempresa, de modo a esclarecer a sua utilização e elaboração, a fim de aprimorar todo o processo da empresa.

Com a realização do estudo, identificou-se a relevância da administração financeira e de suas ferramentas para planejamento e controle financeiro dentro das empresas. Contribuindo para a maximização do lucro, a partir da utilização de ferramentas que geram relatórios gerenciais para auxiliar na gestão. O fluxo de caixa é uma das ferramentas usadas nesse sentido, pois planeja o futuro da empresa a partir da projeção de caixa, através de todas as entradas e saídas, em um período de tempo estabelecido.

A empresa em estudo encontra-se em um mercado com algumas quedas nas suas vendas. Deste modo, é importante que os gestores revisem e atualizem constantemente todos os valores presentes no fluxo de caixa com o objetivo de controlar os valores obtidos. Sendo assim, este estudo ressalta a importância da utilização do fluxo de caixa, transformando os resultados obtidos em atividades da empresa.

5.1 CONCLUSÃO

O tema do presente estudo foi uma proposta de implementação do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro em uma microempresa, procurando identificar o sistema utilizado na empresa e como conseguir realizar melhorias nos métodos de controle e planejamento para melhorar a tomada de decisão por parte da sua proprietária.

Na entrevista realizada notou-se que a proprietária utiliza os conceitos contidos nas ferramentas de planejamento e controle financeiro de uma forma empírica, não efetuando nenhuma análise comparativa dos números apresentados em seus demonstrativos contábeis. A gestora baseia-se mais na sua experiência pessoal e o planejamento é realizado com base na sua previsão de faturamento.

Os objetivos específicos foram elaborados com a finalidade de alcançar o objetivo geral. Para isso em um primeiro momento, foram analisados os métodos de ingressos e desembolsos utilizados pela empresa em estudo. O segundo e terceiro objetivo, nos quais foram levantadas as informações de ingressos e desembolsos para o fluxo de caixa e identificado o modelo de fluxo de caixa mais adequado para a empresa.

Por meio dos resultados obtidos, percebeu-se que a empresa em estudo não possui um controle financeiro adequado. As atividades cotidianas são anotadas e depois analisadas pela gestora.

Durante o período analisado, verificou-se no estudo uma grande dificuldade na obtenção das informações, devido ao fato de que a gestora não realiza uma separação dos negócios pessoais e profissionais, ou seja, parte dos recebimentos de pequenos serviços realizados não são contabilizados e a proprietária utiliza estes valores para diversas situações.

Desse modo, os dados levantados não refletem a realidade da empresa, portanto, é essencial a utilização e planejamento do fluxo de caixa para que através disso, possa ser feito um gerenciamento de caixa mais eficaz e até mesmo oportunidades para desenvolvimento e melhorias, dessa forma terá mais possibilidades de organizar todas as práticas através desse controle e o desempenho de suas atividades, percebendo a importância de registrar suas atividades e programar as finanças dessa organização.

Para realizar uma boa gestão é preciso obter conhecimento e informações

para que a empresa em questão possa desempenhar formas de atingir seu objetivo final. Para tanto, essas informações precisam apresentar a realidade da situação econômica e financeira da empresa cotidianamente. Com isso, o gestor terá uma valiosa ferramenta para a realização de tomadas de decisões, evitando assim possíveis riscos que podem comprometer seus resultados esperados.

O fluxo de caixa foi projetado, possibilitando o acompanhamento e a análise de seus resultados, para auxiliar na gestão da empresa.

5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADEMIA

O presente estudo contribui para que novos trabalhos possam ser feitos na área financeira da empresa, além disso, percebe-se a importância da análise financeira nas empresas que não possuem um planejamento e controle financeiros adequados.

O estudo, portanto, contribui para uma análise em uma microempresa, visando à efetiva implantação do fluxo de caixa como sendo uma das ferramentas eficazes para uma boa gestão, auxiliando nas tomadas de decisões.

5.3 CONTRIBUIÇÕES COM A GESTÃO

O presente trabalho teve como principal objetivo demonstrar a importância do fluxo de caixa para a gestão financeira da empresa, que auxiliara nas suas decisões, através do planejamento e controle financeiro. O fluxo de caixa permite visualizar todas as entradas e saídas e caixa realizadas nos períodos compreendidos entre o período de janeiro a dezembro de 2017.

Com isso, foi realizada uma entrevista com a gestora e informações contidas nos documentos internos da empresa. Para criar o fluxo de caixa, foi necessário entender como é realizada a política de compra e venda da empresa, para desse modo, calcular as despesas e os custos referentes às atividades, criando assim o fluxo de caixa da empresa.

A implementação do fluxo de caixa é de extrema necessidade para que o administrador possa agir com habilidade e nas situações que possam ser desfavoráveis para a empresa. A sazonalidade do comércio pode atrapalhar os níveis o nível desejado pela empresa. Com isso, a presente pesquisa constituiu

emevidenciar a utilização do fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas.

Por isso, ocorrem dificuldades para controlar os seus recursos e até mesmo em investir em novos ativos nas empresas. Inicialmente, buscou-se na literatura conceitos sobre o tema abordado. Em seguida foi realizado um estudo de caso, onde a partir de visitas e entrevista foram verificadas as dificuldades de gestão de caixa na empresa, devido ao fato de que a empresa não possui controle e planejamento por não possuir uma ferramenta eficaz para esse processo.

O tema do estudo foi importante para a acadêmica e para empresa, pois ao estudar e utilizar as técnicas contribuiu com a realização da acadêmica em colocar na prática os ensinamentos obtidos durante o curso. E para a empresa, proporcionou satisfação em conseguir informações mais organizadas para a sua gestão.

5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para trabalhos futuros sugere-se que busquem novas empresas e novas ferramentas para a formação de um comparativo mais detalhado e em outros tipos de organizações, não apenas no comércio. Para que possa auxiliar os gestores das organizações na área financeira.

5.5 LIMITAÇÕES

Dentre as limitações do trabalho, pode-se mencionar que a organização não possui a contabilidade como um setor da empresa, além disso, observou-se que algumas das informações fornecidas não eram condizentes.

Os valores muitas vezes eram aproximados, tendo em vista seu enquadramento como Microempresa e as informações documentais não estavam organizada.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BNDES. Disponível em: <<http://www.senairs.org.br/pt-br/noticia/bndes-altera-classificacao-por-porte-de-empresas-e-atende-pleito-da-fiergs/>>. Acesso em: 12 setembro de 2017.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração Financeira**. 9. ed. Rio de Janeiro: Makron, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, c1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2 ed. rev. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1981.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2ªed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4. ed Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10ª Edição. São Paulo: Ed. Addison Wesley, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IBGE – **Estatísticas de empreendedorismo**, 2011. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas_de_Empreendedorismo/2011/empreendedorismo2011.pdf. Acesso em: 26 de agosto de 2017.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDICIBUS, Sergio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. FIPECAFI, Ed. Atlas, 2010

JUCIUS, Michael J; SCHLENDER, William E. **Introdução a administração elementos de ação administrativa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KOOTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; CARMONA, Fernando G. **Princípios de administração uma análise das funções administrativas**. 11 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1978.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 4 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2002.

MATARAZZO, Dante. **Análise financeira de balanços : abordagem gerencial** . 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2010

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C..**Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ROBBINS, Stephen P..**Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, Stephen A.; JAFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph. **Administração financeira**: corporatefinance. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAM, Bradford D., **Princípios de administração financeira**; tradução AntonioZorattoSanvicente. – São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Lucas Maia dos; FERREIRA, Aurélio Marques; FARIA, Evandro Rodrigues de. **Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas**. Revista de Administração da UNIMEP, v.7, n.3, Setembro / Dezembro – 2009.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1978.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2015**. 8. ed./ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2015.

SILVA, Alexandre Alcantarada. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Carlos Alberto Vicente. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho/SP**. Dissertação (Mestrado)– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.2004.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed São Paulo: Atlas, 2007.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

WESTON, J. Fred. **Finanças de empresas: campo e metodologia**. São Paulo: Atlas, 1969.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

APÊNDICE

SÍNTESE DA ENTREVISTA

Como é realizado o controle financeiro na empresa?

Como são organizadas as informações financeiras nos documentos internos?

São realizadas projeções mensais?

São feitos investimentos na empresa? Em quais períodos?

Qual é o método utilizado para calcular os lucros e os custos?

FICHA DE AVALIAÇÃO TC I

Acadêmico	
------------------	--

Título	
Professor Avaliador	

PARTE I

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
<p>I. Título e resumo:</p> <p>O texto apresenta-se bem dividido com: título e resumo</p> <p>Título: O título é objetivo, sucinto e descreve a essência do artigo?</p> <p>Resumo: O resumo não excede 250 palavras?</p> <p>O resumo apresenta a contextualização do tema, o objetivo do trabalho, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as considerações finais de forma estruturada e coerente?</p> <p>O resumo apresenta de 03 a 05 palavras chaves?</p>	(1,00 ponto)	
<p>II. Introdução:</p> <p>A definição, a natureza e o alcance do problema ou da questão foram apresentados?</p> <p>Os objetivos do estudo são claramente apresentados?</p> <p>A relevância do trabalho e a justificativa da necessidade de efetuar o estudo foram apresentadas?</p>	(3,00 pontos)	
<p>III. Fundamentação Teórica</p> <p>O referencial teórico utilizado está coerente e sustenta o problema estudado?</p> <p>As fontes são confiáveis e estão claramente apresentadas?</p> <p>Faz citações clássicas e atuais?</p>	(5,00 pontos)	

Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?		
<p>IV. Estrutura e Referências</p> <p>A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração.</p> <p>As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética?</p> <p>São apresentadas apenas as referências citadas no texto?</p>	(1,00 ponto)	
TOTAL		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

PARTE II

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
<p>I. Procedimentos metodológicos</p> <p>A estratégia e a metodologia utilizada para resolver o problema ou responder às questões de estudo foram apresentadas?</p> <p>Mostra os procedimentos de coleta e análise de dados?</p> <p>Apresenta claramente o tipo de pesquisa, amostra, seleção dos sujeitos, instrumentos de coleta e tratamento de dados e limitações do método?</p>	(3,00 pontos)	
<p>II Análise dos dados da pesquisa</p> <p>Apresenta as descobertas do estudo?</p> <p>Os resultados estão claros?</p> <p>Os resultados mais importantes estão realçados?</p> <p>Os resultados estão resumidos em tabelas, gráficos e</p>	(4,00)	

ou figuras? Os resultados são analisados à luz do referencial teórico?	pontos)	
III. Conclusão Interpreta os resultados e discute suas implicações? As conclusões são claras? Os objetivos foram alcançados? As questões de pesquisa foram respondidas? Apresenta a conclusão e sugestões de trabalhos futuros?	(2,00 pontos)	
IV. Estrutura e Referências A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto? Contém bibliografia clássica e referências atuais? Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?	(1,00 ponto)	
TOTAL		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO PARECER

1. **Importante:**

- A 1ª alternativa no final do documento, **APROVADO**, deve ser assinalada **se o trabalho estiver totalmente apto a ser apresentado**, atendendo satisfatoriamente **todos os critérios** do item 1, sem que necessite novas alterações.
- A 2ª alternativa, **CONDICIONALMENTE APROVADO**, deve ser assinalada **se o trabalho atender satisfatoriamente a maioria dos critérios do item 1 e tiver condições de ser aprovado posteriormente**, após a nova avaliação. Esta alternativa deverá ser assinalada **quando houver falhas corrigíveis, que não inviabilizam sua**

apresentação ou que não demandem extensas alterações. O trabalho **ainda poderá ser reprovado** se, mesmo com as alterações, ainda não atingir a qualidade prevista pelo avaliador. Apesar disso, orientamos para que o avaliador só assinale essa alternativa **se o trabalho realmente tiver potencial e se tiver certeza de que poderá aprová-lo após as revisões feitas, sem ter que solicitar novas revisões após a devolução.** Caso a situação seja duvidosa, e o trabalho demandar **muitas e profundas alterações**, deverá ser reprovado nesta etapa.

- A 3ª alternativa, **REPROVADO**, indica que o trabalho **necessita profundas mudanças, não atingindo os objetivos propostos e exigidos para sua apresentação, com falhas incorrigíveis ou limitações**, e que uma simples revisão não sanaria os problemas detectados. O avaliador deve especificar e justificar claramente as razões para esta reprovação.

Ao avaliador, **evite fazer comentários ofensivos aos autores. Estes deverão ser sempre construtivos**, no sentido de **indicar sugestões** para que os autores possam aprimorar seus trabalhos futuros.

Qualquer dúvida ou possíveis questionamentos deverão ser informados por e-mail ao coordenador de estágios do curso de Administração.

Formatação, estrutura, correção gramatical, Título e Resumo:
Introdução:
Fundamentação Teórica:
Procedimentos Metodológicos
Análise dos Dados da Pesquisa
Conclusões

**PARECER
FINAL**

Pela aprovação sem
alterações

Pela aprovação, desde que
siga as alterações sugeridas

Pela reprovação.